

# Den vanskelige samtale

---

”Den vanskelige samtale” er den samtale, du øver dig på igen og igen i dit hoved. Det er den samtale, der kan give dig søvnløse nætter og hovedpine. Det er individuelt, hvornår vi synes, en samtale er vanskelig og *hvorfor*, vi synes, den er vanskelig. Noget af det, der kan gøre en samtale vanskelig er:

- At det ofte er om personlige forhold.
- At du frygter for medarbejderens reaktioner.
- At du frygter din egen reaktion på medarbejderens evt. gråd, vrede, tavshed...
- At du frygter for efterfølgende reaktioner fra de andre medarbejdere.
- At du ikke har troen på, at tingene vil blive ændret.
- At du ikke har forberedt klare mål for, hvad der skal ændres.

Når du skal afholde en vanskelig samtale, skal du tænke, at den består af tre trin: Forberedelse til, gennemførelse af og opfølgning på samtalen.

## Forberedelse

Når tvivlen råder - falder sagen!

Det er vigtigt, at du er godt forberedt til samtalen, så du ikke kommer til at fremstå tvivlende og usikker. Nedenstående er hensigtsmæssigt at forberede dig på inden samtalen.

- Er problemet stort nok til at gribe ind? Overvejsen giver en klar forståelse af, hvori problemet ligger.
- Hvad er målet med samtalen? Hvad skal medarbejderen gøre anderledes?
- Hvilke løsningsmodeller ser du? Her er det vigtig ikke at låse dig fast, da målet er at få en dialog omkring løsningen på problemet.
- Hvilke konsekvenser (sanktioner) ser du, hvis ikke medarbejderen ændrer adfærd?
- Hvordan vil du reagere på gråd, tavshed, vrede mv.?
- Hvordan har du det med at skulle afholde samtalen? Accepter at det er svært!
- Hvilke ressourcer ser du i medarbejderen? Hvad kan der bygges videre på?
- Hvor skal samtalen afholdes? Så I sidder uforstyrret og roligt.
- Hvordan vil du indkalde til samtalen? Skriftligt? Mundtligt?
- Hvad er for en slags samtale? Hvor skal det dokumenteres?

Et andet godt råd er at øve samtalen igennem for dig selv. Det er altid godt at have sagt de vigtigste budskaber højt et par gange, så du til samtalen kan udtrykke dig klart og tydeligt – uden omsvøb og usikkerhed.

Forberedelsen vil gøre dig målrettet og tydelig!

## Gennemførelse

Selv om det er vigtig ikke at udskyde en vanskelig samtale for længe, bør du først tage samtalen, når du er afklaret og velforberedt. På den måde bliver samtalen også lidt mindre afskrækkende. Nedenstående er vigtige elementer under selve samtalen:

- Fremlæg problemet i klare og præcise vendinger

- Vær meget konkret i dine udsagn. Giv eksempler!
- Undgå ord som "altid" og "aldrig"
- Tag styring under samtalen. Men skab plads til dialog.
- Undersøg medarbejderens oplevelse af problemet. Kan I finde frem til et fælles udgangspunkt?
- Vis at du tror på, at medarbejderen kan ændre sig.
- Hold fokus på fremtiden. Bring det i spil, som medarbejderen er god til og byg videre på det.
- Lav konkrete aftaler med medarbejderen? Hvem gør hvad og hvornår? Lav aftale for opfølgning. Skriv det ned!
- Ved slut sikre dig at dit budskab er forstået.

### Aktiv lytning

Du skal forsøge at finde en balance, hvor du både tager styring, så I holder Jer til emnet, og hvor du også lader medarbejderen udtrykke sig. Du kan **lytte aktivt** til medarbejderen ved at forsøge at forstå meningen med det, der bliver sagt. Det vil sige, du undersøger:

- Hvad forsøger medarbejderen at fortælle dig?
- Hvordan oplever medarbejderen situationen?
- Hvad betyder det fortalte for medarbejderen?

Målet med aktiv lytning er at signalere:

- Jeg respekterer dine tanker og oplevelser – Også selvom jeg ikke er enig med dig.
- Jeg forsøger ikke at fordømme dig - Jeg forsøger at forstå dig.

### Eksempler på, hvad der er hensigtsmæssigt at sige

- "Jeg har ønsket at få denne snak med dig, fordi jeg har besluttet, at der skal ske en ændring af ..."
- "Jeg er nødt til at fortælle dig, at jeg ikke kan acceptere ... Og at dette skal laves om ..."
- "Det, jeg vil have, der skal ske, er ..."
- "Målet med samtalen er derfor, at vi får en aftale om, hvordan det skal ske i praksis"
- "Jeg vil gerne have dig til at tage del i, hvordan tingene kan blive ændret" ... Hvordan mener du, det kan gøres?"
- "Vi skal ikke drøfte, om det skal ændres, men udelukkende om *hvordan*"
- "Jeg er nødt til at komme tilbage til det, det drejer sig om ..."

### Eksempler på, hvad du bør undgå

- "Du kan måske selv gætte, hvorfor jeg ønsker at tale med dig?"
- "Du kan ikke tillade dig ..."
- "Det er ikke til at holde ud, når du ..."
- "Du tager overhovedet ikke hensyn til ..."

## Tre typiske reaktionsmønstre

Du ved naturligvis ikke, hvordan medarbejderen vil reagere på dit budskab, men groft sagt vil du typisk møde én af disse tre reaktioner:

- Medspiller** Medarbejderen anerkender, at der er et problem og vil gerne være med til at finde en løsning på problemet. Her kan samtalen bruges til at opstille mål for problemets løsning. Det skal være realistiske og målbare mål. Forslag bør så vidt muligt komme fra medarbejderen selv og kan med fordel bygge videre på noget positivt, medarbejderen allerede gør.
- Modspiller** Medarbejderen nægter at erkende, at der er et problem, og samtalen fører måske ingen steder. Det kan derfor være nødvendigt at afslutte samtalen uden at været kommet videre. Anerkend medarbejderens synspunkt men understreg, at du stadig mener, der er et problem, og at du vil vende tilbage til det på et senere tidspunkt.
- Passpiller** Medarbejderen erkender, at der er et problem men kan ikke se, at han/hun kan løse problemet selv men føler sig som offer for omstændighederne. En mulighed kan være at give medarbejderen nogle observationsopgaver, hvor han/hun observerer sin egen adfærd i forbindelse med problemet. Det kan gøre, at medarbejderen får øje på sin egen andel i problemet.

## Opfølgning

Problemet er sjældent løst ved en enkelt samtale, og derfor er opfølgningen også en afgørende del af den vanskelige samtale. Du skal følge op på og holde fast i de krav til ændringer, du har meddelt medarbejderen. Hvad du kan/bør gøre, vil afhænge af medarbejderens reaktion.

- Medspiller** Du og medarbejderen er blevet enige om løsningen af problemet, og du bør løbende evaluere om problemet nærmer sig den løsning. Anerkend medarbejderen for de positive tiltag, du kan se han/hun gør.
- Modspiller** Måske er den første samtale afsluttet uden fælles forståelse for problemet, og du må derfor prøve en ny samtale. En mulighed er her, at medarbejderen tager en bisidder med. Hvilket du som leder også kan gøre. Hvis medarbejderen overhovedet ikke vil samarbejde, kan det være nødvendigt at gennemføre de sanktioner, du besluttede dig for i forberedelsesfasen.
- Passpiller** Der kan gå lang tid før problemet er løst, da manglende indsigt kan hæmme en løsning. Du bør derfor være afklaret om fra start, hvor langt du kan og vil gå. Med passpilleren er det vigtigt at anerkende selv de mindste positive ændringer.

## I tiden efter

Det er ikke mærkeligt, hvis du føler, at du helst vil undgå medarbejderen i dagene efter en vanskelig samtale. Særligt hvis medarbejderen har reageret meget kraftigt under samtalen. Selvom det kan være svært, så forsøg alligevel så hurtigt som muligt at komme i kontakt med medarbejderen igen og i det hele taget at være så tilgængelig som muligt.